

**Идрисова Асия Мансуровна**

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА  
РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В  
УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ  
ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» в ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор  
**Беляева Ирина Юрьевна**

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор  
**Мерзликина Галина Степановна**  
ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный  
технический университет», заведующая кафедрой  
«Экономика и управление»

кандидат экономических наук  
**Мелитонян Ольга Аркадьевна**  
ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский  
университет «Высшая школа экономики», старший  
преподаватель кафедры «Управление человеческими  
ресурсами»

Ведущая организация:

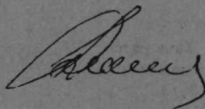
**Учреждение Российской академии наук  
Институт проблем рынка**

Защита состоится «25» апреля 2012 года в 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д 505.001.07 на базе ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, ауд. 214.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, комн. 203.

Автореферат разослан «23» марта 2012 года. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «23» марта 2012 года размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации по адресу <http://vak.ed.gov.ru> и на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: <http://www.fa.ru>.

Ученый секретарь совета Д 505.001.07,  
д.э.н., доцент



О.В. Данилова

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Создание и функционирование крупных интегрированных корпоративных структур (ИКС) в последние десятилетия является одной из наиболее принципиальных особенностей и тенденций экономического развития России, отражающих закономерности концентрации и централизации капитала, диверсификации форм и направлений деятельности. ИКС, обладая огромным потенциалом, являются основной движущей силой национальной экономики, оказывают своими действиями влияние на экономическую ситуацию в стране. Удельный вес крупнейших корпораций в российском ВВП по разным оценкам составляет от 70 до 80%, на долю 10 крупнейших корпораций приходится около 60% произведенной промышленной продукции в стране и примерно 75 % национального экспорта<sup>1</sup>. Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что крупные ИКС в России, как во всех экономически развитых государствах, играют роль несущего каркаса национальной экономики. Именно ИКС, функционирующие как публичные компании, имеющие огромные собственные финансовые ресурсы, а также значительные возможности по их привлечению, в состоянии конкурировать на мировом рынке.

Повышение эффективности деятельности ИКС в условиях глобальных изменений бизнес-среды, ускорения темпов деловой жизни, ужесточения конкурентной борьбы достигается за счет адаптации их структуры, бизнес-процессов, изменений методов и форм финансирования к внешним условиям, что связано с процессами реструктуризации и реформирования ИКС. Адаптивность, гибкость и способность к переменам в условиях ограниченных временных горизонтов стратегического планирования, ускорения цикла реформирования обеспечивают конкурентные преимущества ИКС на современном этапе развития экономики.

Следует отметить, что, несмотря на достаточно серьезные изменения в корпоративном развитии, для российских компаний характерны высокие инвестиционные риски, определяемые значительным ограничением прав акционеров, отсутствием цивилизованных отношений между основными субъектами корпоративного управления. Система отношений между акционерами,

---

<sup>1</sup> Б.Б. Коваленко, А.С. Пономарёв, О.Г. Смешко. Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организацией холдингового типа. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010.

менеджментом, советом директоров и другими заинтересованными лицами недостаточна прозрачна и эффективна. В своем развитии ИКС часто не учитывают интересы местного сообщества, общенациональные интересы, интересы внутренних стейкхолдеров. Естественно, что в подобных обстоятельствах сложно говорить об эффективности серьезных масштабных преобразований и, тем более, о привлечении инвестиционных ресурсов, необходимых для планируемых изменений и дальнейшего развития ИКС. Международный опыт реструктуризации ИКС показывает, что учет принципов корпоративного управления в процессе реорганизационных изменений, позволяет минимизировать потери компании, связанные с невосприятием участниками этих процессов стратегий изменений.

Создание научно-методических основ реализации принципов корпоративного управления в процессах реорганизации и разработка механизма их реализации позволит повысить эффективность этих процессов и восстановить утраченное доверие инвесторов к отечественным ИКС. Наличие различных целей и задач участников корпоративных отношений в условиях реорганизации ИКС требует обоснования принимаемых решений, обеспечивающих достижения баланса интересов участников процесса реорганизации. Таким образом, обозначенные выше проблемы обусловили актуальность темы исследования, направленной на повышение эффективности реорганизации современных российских ИКС с учетом динамики ценностей и приоритетов участников корпоративных отношений.

Степень разработанности проблемы. В мировой науке существуют различные теоретические и методологические подходы к проблемам реформирования корпораций. Среди авторов, внесших значительный вклад в развитие этого научного направления, можно отметить таких ученых как И.Ансофф, Р.Барр, Дж.Бьюкенен, Х.Виссема, Б.Гаррет, П.Гохан, Д.Депамфилис, Г.Динз, П.Дюссож, Т.Келлер, Р.Коуз, А.Лажу, П.Моросини, Д.Норт, Р.Пиндайк, М.Портер, С.Рид, Й.Шумпетер, М.Хаммер, Д.Хардинг, Дж.Чампи и др.

Изучение проблем корпоративного управления, таких как её эффективность, институциональная среда корпоративного развития, стратегия поведения участников корпоративного управления, развитие отношений собственности в корпоративном секторе, консолидация активов компаний отражено в работах ведущих отечественных экономистов: С.Б.Авдашева, М.Д.Аистова, В.Г.Антонова, Л.М.Бадалов, Б.С.Батаева,

им.Н.И.Лобачевского

Л.П.Белых, И.Ю.Беляева, Ю.Б.Винслав, И.Г.Владимирова, Т.Г.Долгопята, А.Ю.Жданов, Г.Б.Клейнер, Г.Н.Константинов, С.П.Кукура, В.С.Лисин, С.И.Лой, С.Ю.Масютин, О.В.Осипенко, Н.Ю.Псарева, Н.Б.Рудык, А.К.Семенов, Л.В.Фаткин, И.А.Храброва, Ю.М.Цыгалов, М.А.Эскиндаров и др.

Ряд ученых (Б.С.Батаева, И.Ю.Беляева, О.В.Данилова, Л.А.Плотицына, М.А.Эскиндаров и др.) связывают эффективность институтов корпоративного управления с социальной ответственностью бизнеса.

Реформирование ИКС исследуются в трудах российских ученых: Л.И.Абалкин, С.Ю.Глазьев, В.Е.Дементьев, А.С.Зелтынь, Б.А.Ерзнкян, Г.Б.Клейнер, В.Л.Макаров, Б.З.Мильнер, А.Г.Мовсесян, Г.В.Полунина, Н.Ю.Псарева, Э.А.Уткин, В.А.Цветков, Ю.В.Якутин и др.

Высоко оценивая вклад ученых в изучение проблем корпоративного управления, следует отметить, что большинство исследователей не связывают вопросы реформирования ИКС с изменением качества корпоративного управления, формирующегося в процессе реорганизации, не рассматривают влияние принципов корпоративного управления на этот процесс.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является формирование механизма реализации принципов корпоративного управления при реорганизации интегрированных корпоративных структур.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- уточнить понятийный аппарат реорганизации, исследовать её суть и формы в условиях динамично меняющейся внешней среды, структурировать основные причины реорганизации ИКС;
- определить роль корпоративного управления в процессах реорганизации интегрированных корпоративных структур;
- сформировать механизм реализации принципов корпоративного управления, обеспечивающий баланс интересов всех участников корпоративных отношений, участвующих в реорганизации;
- разработать модель согласования интересов всех участников корпоративных отношений в процессе реорганизации ИКС, позволяющую обеспечить баланс их интересов;
- разработать алгоритм оценки эффективной реорганизации ИКС.

Объектом исследования являются современные отечественные интегрированные корпоративные структуры, находящиеся в стадии реорганизации.

Предметом исследования является влияние принципов корпоративного управления на отношения, складывающиеся между участниками процесса реорганизации интегрированных корпоративных структур.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Основой концептуального и методологического подходов, предложенных в работе, послужили фундаментальные труды классиков экономической науки, современных зарубежных и отечественных ученых, специалистов и практиков в области менеджмента, теории организационных преобразований, корпоративного управления, корпоративных отношений. Особое место занимает анализ работ зарубежных и отечественных авторов, посвященных специфике современных процессов реструктуризации компаний, формам и мотивам реорганизации интегрированных компаний, теории и практики аутсорсинга, реформирования крупных корпоративных структур с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Основой исследования послужили монографии, статьи в научных изданиях, периодической печати, научная литература, где представлены различные подходы к определению понятийного аппарата реструктуризации, реорганизации, корпоративного управления, механизма реализации его принципов.

Методологической базой исследования послужили системный подход к исследованиям экономических категорий, методы диалектики, сравнения, анализа и синтеза, индукции и дедукции. При решении конкретных задач использованы методы классификаций, системное моделирование.

Информационная база исследования включает российские и зарубежные труды, монографии, публикации периодической печати, законодательные и нормативные акты, регулирующие корпоративные отношения на территории Российской Федерации. В исследовании использованы статистические данные Российской Федерации и зарубежных стран. Фактическую базу исследований составили данные, полученные из монографической и периодической печати, системы комплексного раскрытия информации СКРИН ([www.skrin.ru](http://www.skrin.ru)), информационного агентства «Интерфакс» ([www.interfax.ru](http://www.interfax.ru)), ресурсов глобальной сети Интернет, сайтов корпораций, а также трудов научных коллективов ФГБОУ ВПО

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Ассоциации менеджеров России, материалов научно-практических конференций и семинаров.

Научная новизна исследования заключается в разработке механизма реализации принципов корпоративного управления при реорганизации ИКС.

Получены следующие научные результаты, раскрывающие новизну:

1. Дано авторское понятие термина реорганизации ИКС, используемого в диссертации, определяющего формы, виды и способы организационных, управленческих, экономических и других изменений, обеспечивающих эффективное развитие ИКС; выявлены основные причины реорганизации ИКС в современных условиях;

2. Выделены внутренние и внешние группы участников корпоративных отношений, определены их ожидания и интересы, связанные с процессами реорганизации ИКС; показано, что соблюдение принципов корпоративного управления (равное отношение к акционерам прозрачность и раскрытие информации, учет интересов заинтересованных лиц, подотчетность) обеспечивает эффективность реорганизации ИКС;

3. Предложена модель согласования интересов участников корпоративных отношений, способствующая достижению баланса между их целями и интересами; обосновано, что программы реорганизации должны предусматривать меры по изменению системы корпоративного управления в ИКС;

4. Показано, что одной из форм реорганизации является аутсорсинг, позволяющий повысить эффективность деятельности ИКС;

5. Предложен алгоритм реорганизации ИКС, включающий формирование целей и задач реорганизации, выбор ее стратегии, процедуры реорганизации и оценку социально-экономической эффективности; разработан механизм реализации принципов корпоративного управления в процессе реорганизации ИКС.

Практическая значимость диссертационной работы. Теоретические положения и выводы исследования ориентируют на их широкое использование при реформировании крупных корпораций и выстраивание долгосрочной стратегии преобразования с учетом интересов всех заинтересованных сторон и социально ориентированного поведения.

Самостоятельное практическое значение имеют модель согласования интересов всех участников корпоративных отношений, обеспечивающая достижение баланса между их целями и задачами в ходе реорганизации ИКС, а также алгоритм реорганизации ИКС, позволяющий формализовать этот процесс и обеспечить применение принципов корпоративного управления.

Апробация и внедрение результатов работы. Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались на III, IV, V, VI и VII международных научно-практических конференциях «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финакадемия (Финуниверситет), 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 гг.), конкурс молодых ученых «Зеленый росток» (Волгоград, ВГТУ, 2008, 2009 гг.), круглом столе «Реализация принципов КСО в России» (Москва, ТПП РФ, 2007 г.).

Диссертация выполнена в рамках научно-исследовательских работ на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» Финансового университета в соответствии с комплексной темой: «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегия и финансовая политика», кафедральной подтемой «Развитие инновационных факторов, определяющих конкурентоспособность отечественных интегрированных корпоративных структур».

Основные результаты, полученные в ходе исследования, используются в практической деятельности Департамента корпоративного финансирования и управления активами ОАО «Объединенная промышленная корпорация «ОБОРОНПРОМ», в частности, при определении результативности мероприятий, проводимых в рамках реорганизации компании, используется разработанный алгоритм оценки эффективности реорганизации, основанный на соблюдении принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности. Предложенный алгоритм позволяет существенно повысить качество процесса разработки и реализации программ корректировки стратегий организационного и корпоративного развития компании с точки зрения учета социальных последствий осуществляемых преобразований. По материалам исследования внедрена и успешно используется модель корпоративного поведения, обеспечивающая качественное корпоративное управление с позиции всех основных субъектов, заинтересованных в эффективном функционировании компании.



Предложенные в диссертации конкретные рекомендации по выстраиванию стратегии реорганизации, выбору механизмов и инструментов преобразований реализованы в практической работе ОАО «ММП имени В.В. Чернышева», машиностроительного предприятия, входящего в двигателестроительный холдинг. В частности, в рамках реализации программы оптимизации деятельности предприятия, используется методика проверки на соответствие критериям принятия решений о выводе на аутсорсинг вспомогательных функций (транспорт, хозяйственное обслуживание, материально-техническое снабжение, ремонт и эксплуатация объектов имущественного комплекса, организация обращения производственных отходов). По материалам исследования внедрена и успешно используется методика расчета и оценки выгод и рисков передачи на аутсорсинг отдельных функций и бизнес-процессов, учитывающая требования заинтересованных сторон в применении аутсорсинга.

Материалы исследования используются в учебном процессе ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» кафедрой «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» при разработке программ и учебно-методических комплексов по дисциплинам «Теория управления», «Теория и практика корпоративного управления».

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано шесть работ общим объемом 1,75 п.л. (весь объем авторский), в том числе три статьи в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем диссертации составляет 220 страниц, включая 8 таблиц, 32 схемы, список использованной литературы, содержащий 300 наименований, и 8 приложений.

## **2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе выявлены основные характеристики современной ИКС, установлены причины осуществления процесса реорганизации ИКС в современных условиях, определены сущность, задачи и основные функции корпоративного

управления, обоснована важность решения проблемы согласования интересов участников корпоративных отношений.

Во второй главе даны характеристики основных типов реорганизации ИКС, определено соотношение понятий «реструктуризация», «реорганизация», установлена необходимость проведения реорганизации системы корпоративного управления, являющейся важным аспектом программы реорганизации ИКС, рассмотрен аутсорсинг как эффективный инструмент реорганизации ИКС.

В третьей главе предложен механизм реализации принципов корпоративного управления в процессе реорганизации ИКС; рассмотрена модель согласования интересов участников корпоративных отношений в процессе реорганизации ИКС; разработан алгоритм построения процедуры реорганизации, важным этапом которого является оценка социально-экономической эффективности реорганизации ИКС.

### **3. НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. К теоретическим результатам работы относятся авторская трактовка понятия реорганизации ИКС, на базе которого выстраивается основная концепция разработки механизма реализации принципов корпоративного управления, выявление основных причин реорганизации ИКС в современных условиях.**

Рассматривая корпоративное управление как совокупность механизмов, обеспечивающих эффективное взаимодействие менеджмента, акционеров, работников корпорации, совета директоров и других заинтересованных лиц (контрагенты, властные структуры, общественные организации), в работе показывается, что оно существенным образом влияет на эффективность деятельности компании. Возникновение корпоративных конфликтов может быть предотвращено, если корпорации учитывают принципы корпоративного управления, как в хозяйственной деятельности, так и в процессе организационных изменений. Показано, что успешное функционирование корпорации будет зависеть не только от наличия ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), профессионализма менеджмента, правильного выбора стратегии развития, но и от прочности взаимоотношений лиц, от которых зависит деятельность корпорации. Добиться этого можно, построив эффективную систему корпоративного управления. Для установления влияния корпоративного управления на

процессы преобразования и обобщения всех процессов изменений, связанных с ними, в работе уточняются теоретические основы реорганизации ИКС и предлагается авторское определение этого понятия.

Базируясь на основных положениях 1)теории управления, 2)теории организации, 3)организации управленческого труда, 4)теории корпоративного управления, делается вывод, что реорганизация ИКС является предметом исследования нескольких научных направлений. В теории управления реорганизация рассматривается в качестве способа рационализации управленческих решений и элементов механизма управления: принципов, целей, функций, методов, стиля. В теории организации – в качестве средства оптимизации организационных взаимосвязей: определение оптимальных размеров и границ организации; выбор способа упорядочивания элементов организации (построение организационных структур управления); организационное закрепление конкретных видов деятельности; изменение масштабов и видов деятельности на основе слияния, поглощения, разделения по видам бизнеса и т.п. В организации управленческого труда содержание реорганизации определяется эффективностью осуществления специфических форм и методов организаторской деятельности, к которым относятся: разделение и кооперация управленческого труда; формирование норм и нормативов управляемости, численности; организационное проектирование на основе регламентации; организация рабочих мест; подбор и расстановка кадров и т.п. И, наконец, в последнем случае речь идет о выборе эффективных методов корпоративного управления в ходе изменения масштабов и видов деятельности ИКС, создающих надлежащие условия для их дальнейшего развития и обеспечивающих баланс интересов всех заинтересованных сторон.

Четко прослеживаемая методологическая взаимосвязь в предметной области всех перечисленных теорий основана на взаимообусловленности и взаимозависимости элементов механизма управления, организационных взаимосвязей на конкретном уровне управления, организаторской деятельности и управления имущественным комплексом корпоративной структуры. Наличие этих взаимосвязей позволяет уточнить понятие «реорганизация ИКС», рассматриваемое как *целенаправленное, качественное преобразование организационных систем, включающее в себя следующие основные составляющие: рационализацию механизмов управления, оптимизацию организационных взаимосвязей на конкретном уровне управления, реализацию организаторской*

деятельности на основе регламентации управленческого труда и оптимизацию корпоративной собственности, осуществляемых в интересах всех участников корпоративных отношений (рисунок 1).



Рисунок 1. Основные направления реорганизации интегрированных корпоративных структур

В работе выявлены основные причины реорганизации ИКС в современных условиях:

- уменьшение объемов продаж, что требует реорганизации собственной сети, расширения ассортимента выпускаемой продукции, расширения рынка сбыта и создания региональной сети;
- снижение эффективности производственных процессов, что предполагает изменение системы управления бизнес-процессами, привлечение профессионального

менеджмента (переманивание его у конкурента и т.п.), объединение с предприятиями, входящими в одну производственную цепочку по вертикали;

- нехватка финансовых или иных ресурсов и низкая оценка бизнеса кредиторами, потенциальными инвесторами и другими заинтересованными лицами, что вызывает необходимость построения эффективной системы корпоративного управления, создания прозрачной системы владения и управления бизнес - единицами, а также легальности финансовых потоков;

- отсутствие единых формализованных правил, принципов и стратегии развития ИКС, что ведет к необходимости создания такой организационной структуры, которая позволяет распространить единые стандарты и стратегию в правовом поле и требовать их исполнения от всех сотрудников ИКС.

**2. Выделены внутренние и внешние группы участников корпоративных отношений, определены их ожидания и интересы, связанные с процессами реорганизации ИКС. Показано, что соблюдение принципов корпоративного управления (равное отношение к акционерам, прозрачность и раскрытие информации, учет интересов заинтересованных лиц, подотчетность) обеспечивает эффективность реорганизации ИКС.**

Основываясь на разделении внутренних и внешних групп участников корпоративных отношений, показаны основные корпоративные отношения для каждой из групп, складывающиеся в процессе реорганизации ИКС. Прежде всего, в преобразованиях, ведущих к развитию компании, объективно заинтересованы акционеры (собственники), менеджмент, совет директоров. В эту же группу, которая может стать движущей силой реформ в компании, попадают и работники. С позиций акционеров и менеджмента повышение акционерной стоимости, рост конкурентоспособности, улучшение финансовых показателей деятельности компании ведут к росту дивидендов и вознаграждений. Интересы работников также должны быть обеспечены: уровень зарплаты, сохранение социальных льгот, надлежащие условия труда. Кроме того, соблюдение интересов работников должно быть закреплено в проекте реорганизации ИКС.

Еще на начальной стадии разработки проекта проведения преобразований необходим анализ возможных действий конкурентов, которые могут предпринимать меры для затягивания и осложнения процесса реформирования компании. Особое

место занимают покупатели, клиенты, которые также не всегда готовы к взаимодействию с возникающими новыми юридическими лицами.

Принято считать, что органы государственной власти, общество, местное сообщество могут отнестись к преобразованиям как положительно, так и отрицательно. Интересы этой группы заинтересованных сторон выражаются в постоянном наполнении бюджетов всех уровней, сохранении социальной стабильности, расширении количества рабочих мест, предотвращении установления монопольно высоких цен на производимую продукцию и оказываемые услуги. Поэтому развитие рынка услуг, повышение финансовой эффективности деятельности компании, как цели проведения реорганизации, отвечают интересам государственных органов власти, общества и местного сообщества. Предположительно процесс реорганизации ИКС будет поддержан данной группой заинтересованных сторон, что, естественно, будет способствовать его успеху.

Наконец, кредиторы, деловые партнеры, стратегические инвесторы имеют прямую финансовую заинтересованность в результатах проводимых преобразований. Кредиторы прямо заинтересованы в уровне прибыли компании, т.к. это гарантирует возврат предоставленных им средств. Однако при росте рисков они не склонны поддерживать данный процесс. Это может стать серьезным препятствием для преобразований, тем более, что российским законодательством предусмотрена возможность предъявления кредиторами требований досрочного погашения обязательств. Поэтому при реорганизации компании, учитывая данный вид рисков, необходимо выстраивать отношения с кредиторами. Если целями преобразований будут повышение финансовой устойчивости и снижение издержек производства продукции, то кредиторы поддержат реорганизацию компании.

Особого внимания требуют отношения с деловыми партнерами (поставщики сырья, энергоресурсов, материалов, оборудования, различных услуг и т.п.). Деловые партнеры, как правило, заинтересованы в развитии долгосрочного взаимодействия с компанией. Конфликт интересов с партнерами возможен тогда, когда партнеры несут значительные потери из-за отсутствия гарантий сбыта (поставок) продукции.

Стратегические инвесторы заинтересованы в росте отдачи на вложенный капитал, увеличении финансовой устойчивости компании, поэтому они будут требовать обеспечения транспарентности реорганизации ИКС.

Опыт реорганизации крупнейших российских ИКС демонстрирует, что принципы корпоративного управления в процессе преобразований реализуются не в полной мере.

В российской практике сложилась ситуация, когда компании концентрируют усилия на удовлетворении интересов внутренних стейкхолдеров и избирательно – внешних. А вот интересы местного сообщества, и тем более общественные интересы, отступают на второй план, что подтверждает анализ реформирования ОАО РАО «ЕЭС России».

**3. Обосновано, что программы реорганизации должны предусматривать меры по изменению системы корпоративного управления в ИКС; предложена модель согласования интересов участников корпоративных отношений, способствующая достижению баланса между их целями и интересами.**

В работе обращается внимание на еще один важный аспект реорганизации ИКС - изменение системы корпоративного управления. Обобщенная модель корпоративного управления российских компаний приведена на рисунке 2. Основными недостатками рассматриваемой модели являются:

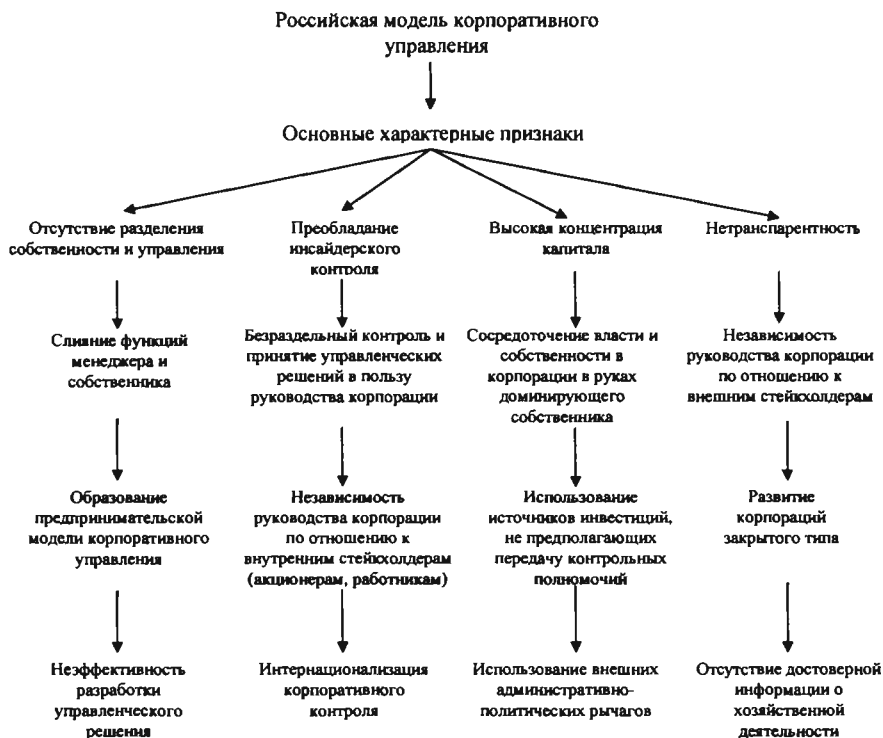
- слияние функций менеджера и собственника;
- высокая концентрация капитала, сосредоточение власти и собственности в руках доминирующего собственника;
- нетранспарентность, отсутствие полной и достоверной информации о хозяйственной деятельности;
- безраздельный контроль и принятие управленческих решений в пользу руководства корпорации.

Модель корпоративного управления, действующая в отечественных компаниях, нуждается в изменении.

Интегрированная корпоративная структура в современных условиях должна соответствовать следующим принципам:

во-первых, прозрачность (транспарентность) структуры владения бизнесом для всех заинтересованных лиц;

во-вторых, адекватная система управления, в т.ч. корпоративного, использующая сочетание единоличных и коллегиальных органов управления,



**Рисунок 2. Основные характерные признаки российской модели корпоративного управления**

профессиональных менеджеров, эффективных и независимых советов директоров, специализированной управляющей компании;

в-третьих, формирование единой стратегии развития, единых стандартов и корпоративной культуры для всех компаний ИКС.

Показано, что постановка задачи проведения реформирования системы корпоративного управления, как органической составной части реорганизации корпорации, следует считать новой и весьма перспективной. В ИКС становится очевидным, что существенные недостатки применяемых моделей корпоративного управления препятствуют эффективному проведению реорганизации компаний в



целом. В частности, отсутствие или дефицит реальной возможности у акционеров (и не только миноритарных) осуществлять права, связанные с участием в управлении акционерным обществом, формальное участие советов директоров в стратегическом управлении, отсутствие эффективного контроля деятельности исполнительных органов акционерного общества (наряду с отсутствием должной подотчетности совета директоров акционерам), несвоевременное предоставление полной и достоверной информации о деятельности корпорации, т.е. игнорирование одного из основных принципов корпоративного управления – раскрытие информации и прозрачности - приводит к существенным просчетам и неудачам при реализации стратегий реорганизации, многочисленным корпоративным конфликтам.

В работе предложена модель согласования интересов участников корпоративных отношений в процессе реорганизации, обеспечивающая достижение баланса между их целями и интересами через компромисс управленческих решений, согласовывающих интересы участников корпоративных отношений (рисунок 3).

**4. Показано, что аутсорсинг как один из инструментов реорганизации позволяет повысить эффективность деятельности ИКС.**

В диссертации рассматривается аутсорсинг как один из эффективных инструментов реорганизации ИКС, позволяющий быстро реагировать на новые возможности развития бизнеса. Аутсорсинг предполагает использование внешней организации (подрядчика) для проведения регулярно требуемых заказчику работ, что дает возможность ИКС получить ряд преимуществ: сконцентрировать ресурсы на ключевых видах деятельности, снизить расходы в результате вывода из состава отдельных подразделений с их активами и персоналом, сделать расходы прозрачными, улучшить инновационные возможности компании за счет взаимодействия с партнерами, имеющими большой интеллектуальный и инновационный потенциал и др.

В работе подчеркивается, что цели аутсорсинга должны рассматриваться с позиций требований и интересов сторон, заинтересованных в реорганизации ИКС. Это позволяет выявить группы влияния, движущие и сдерживающие силы

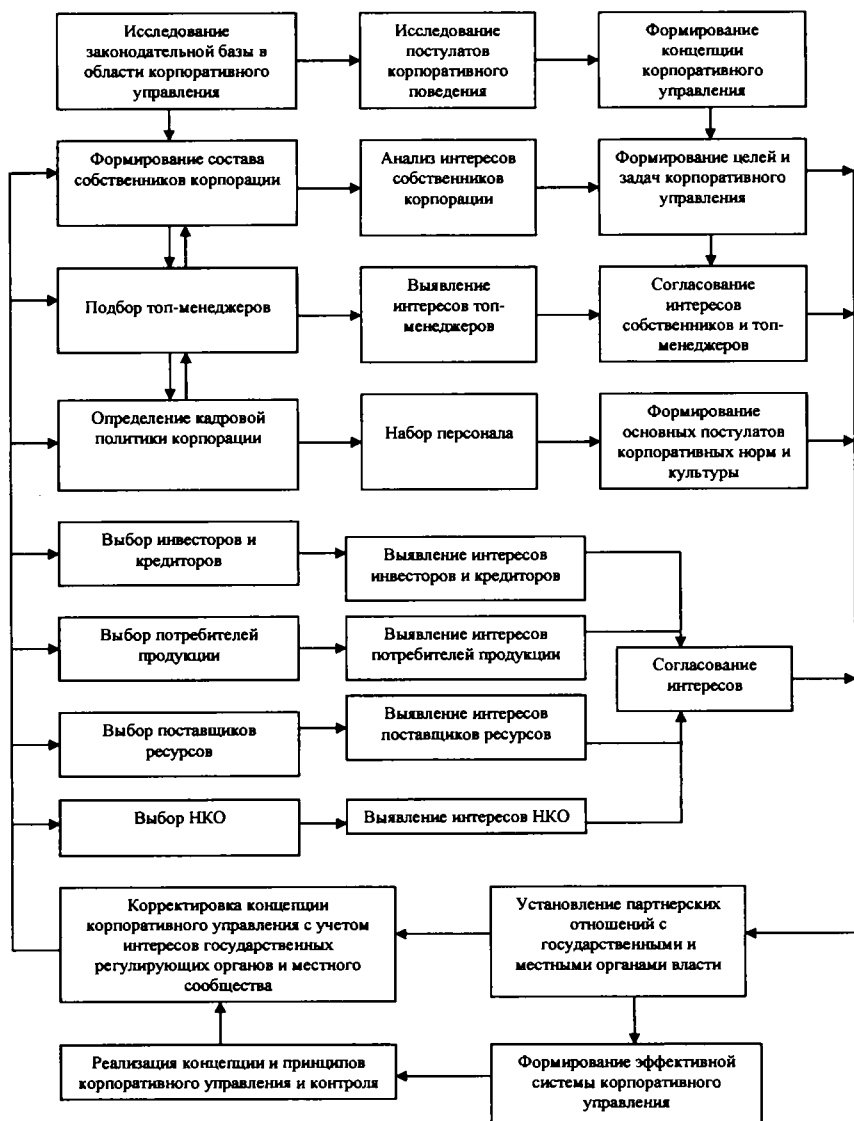


Рисунок 3. Модель согласования интересов участников корпоративных отношений в процессе реорганизации интегрированных корпоративных структур

реорганизационных процессов в ИКС, исключить или минимизировать так называемые «сопротивления изменениям», а также возможные риски и ограничения аутсорсинга.

ЗАО «КПМГ» - международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые, консалтинговые услуги, отмечает, что в России имеет место недооценка вопросов управления персоналом, корпоративной культуры и взаимоотношений с заинтересованными сторонами, способными оказать влияние на исход реорганизации (кредиторы, миноритарные акционеры, государственные органы и др.). Вообще не считают работу над отношениями с заинтересованными сторонами составной частью реорганизации 33% компаний, остальные оценивают важность этого направления по пятибалльной шкале всего на 3-4 балла из 5 возможных.

Передача функций на аутсорсинг подлежит проверке на соответствие критериям эффективности: от прогнозов на этапе принятия решения, расчета промежуточных показателей в ходе осуществления процесса оказания услуг, выполнения работ по договору с аутсорсером до подведения итоговой оценки эффективности проведенной реорганизации.

Вывод на аутсорсинг ремонтных и строительных подразделений электростанций оптово-генерирующих компаний проводился в соответствии с концепцией реформирования ОАО «РАО «ЕЭС России» на основании решения Совета директоров и Правления акционерного общества. По результатам анализа вариантов проведения аутсорсинга по степени зависимости от учредителей, по специализации был выбран наиболее приоритетный вариант. В ходе реализации проекта особое внимание было уделено выявлению рисков реорганизации ОГК и мерам по снижению их воздействия. В целом опыт реорганизации ОАО «РАО «ЕЭС России» путем выведения на аутсорсинг ремонтных и строительных подразделений считается успешным: были достигнуты поставленные цели, сохранен уровень надежности работы электростанций, успешно созданы новые специализированные предприятия, удалось минимизировать большинство рисков за исключением риска обострения социальной атмосферы, проявившемся в сокращении части персонала.

**5. Предложен алгоритм реорганизации ИКС, включающий формирование целей и задач реорганизации, выбор ее стратегии, процедуры реорганизации и оценку социально-экономической эффективности; разработан механизм реализации принципов корпоративного управления в процессе реорганизации ИКС.**

Алгоритм реорганизации ИКС должен осуществляться на основе соблюдения следующих принципов:

- подчинение стратегии преобразований общей стратегии развития компании;
- тщательный выбор стратегии и обоснование ее критериев и условий;
- четкий контроль преобразований и вовлеченность в данный процесс представителей акционеров и других заинтересованных сторон;
- обязательный расчет и оценка социальных последствий всех преобразований, осуществляемых в компании (рисунок 4).

Реализация указанных принципов позволит в процедуре реорганизации ИКС учесть интересы всех стейкхолдеров и обеспечить ее эффективность.

Важным этапом процесса реорганизации ИКС должна стать оценка социально-экономической эффективности реорганизации ИКС, проводимая с позиций основных субъектов, заинтересованных в эффективном функционировании интегрированной структуры: собственников (акционеров), менеджеров, сотрудников, хозяйственные партнеры, местного сообщества и т.п.

В последние годы термины «реструктуризация», «реорганизация» стали в корпоративном лексиконе синонимом термина «даунсайзинг»<sup>2</sup> (сокращение размера, в т.ч. занятых). Такой путь на первый взгляд кажется легким (снижается расходная часть бюджета компании за счет резкого сокращения численности работников). На самом деле начинается движение по порочному кругу: сокращается производство, идут массовые увольнения, что в свою очередь приводит к перегрузке «остающихся», стрессу, снижению мотивации, уходу высококвалифицированного персонала, начинает снижаться качество продукции, падать производительность труда и т.п. Таким образом, социально безответственную реорганизацию можно сравнить с техногенными катастрофами: сотни и тысячи людей потерявших работу и находящихся в поиске, стресс и демотивация деятельности у персонала, оставшегося

---

<sup>2</sup>Лузин А.Е. Социально-ответственное реформирование и реструктурирование предприятий// Бизнес-образование №2 (23). 2007, с.77



Рисунок 4. Алгоритм реорганизации интегрированных корпоративных структур

в компании, регионы, погрузившиеся в депрессию. В случае, если речь идет о реорганизации компании, имеющей общественное значение (например, ОАО РАО «ЕЭС России»), начинаются проблемы, связанные с обеспечением населения продукцией или оказанием услуг, с ростом цен. В работе отмечается, что при оценке эффективности реорганизации ИКС необходимо использовать показатель уровня ее социальной ответственности, учитывающий интересы стейкхолдеров. В данном случае способность компании при реформировании избежать даунсайзинга может стать одним из таких показателей.

При выстраивании стратегии преобразования компании для обеспечения эффективной реализации принципов корпоративного управления, прежде всего, следует обратить внимание на выбор направлений, создающих основу для достижения целевого состояния: разработка стратегического видения преобразований с учетом стратегии и миссии компании, повышение чувства ответственности менеджмента за результаты преобразований. Исследования КПМГ показали, что в каждой пятой российской компании вообще отсутствуют какие-либо прогнозы для контроля за реструктуризацией (реорганизацией), почти нет интегрированных прогнозов, отсутствует даже формальный контроль.

Речь идет не только о четком распределении обязанностей и областей управления между подразделениями и индивидуальными обязанностями сотрудников, но и в понимании ими задачи реализации принципов корпоративного управления, учета интересов всех заинтересованных сторон в процессе реорганизации. Прерогативой принятия решения о проведении преобразований в крупных корпоративных структурах должен, как представляется, обладать совет директоров, а не исполнительные органы руководства компанией (например, правление и, тем более, не единоличный исполнительный орган в лице генерального директора). Только в этом случае может быть обеспечена объективная оценка результативности проведенных мероприятий с позиций основных субъектов, заинтересованных в эффективном функционировании интегрированной корпоративной структуры: собственников (акционеров), топ-менеджеров, трудового коллектива, хозяйственных партнеров<sup>3</sup>.

Реорганизация ИКС, основанная на принципах корпоративного управления, требует формирования действенного механизма реализации его принципов (рисунок 5). Это имеет большое значение в деле создания надлежащих условий для стабильной деятельности компании, должно обеспечивать баланс целей заинтересованных сторон и как результат — нулевое значение итогового сложения корпоративных рисков. Предложенный в диссертации механизм реализации принципов корпоративного управления строится на основе разработки комплекса мероприятий, осуществляемых при реорганизации ИКС и обеспечивающих

---

<sup>3</sup> До сих пор в российских компаниях за процесс реструктуризации отвечает непосредственно генеральный директор (76% случаев), хотя высока доля компаний, в которых к проведению реструктуризации причастны и представители акционеров либо совет директоров (38%). (Исследование КПМГ).

соблюдение основополагающих принципов корпоративного управления на всех этапах процесса реорганизации. Можно выделить следующие его основные составляющие:

1. Качественное раскрытие информации о деятельности компании.
2. Адекватное распределение прав и полномочий между органами управления, эффективный контроль совета директоров за деятельностью исполнительных органов, создание комитетов совета директоров, деятельность независимых членов совета директоров.
3. Утверждение и контроль процедуры совершения сделок с активами компании.
4. Утверждение и исполнение взвешенной инвестиционной и дивидендной политики.
5. Правильная организация внешнего и внутреннего аудита, системы внешнего и внутреннего контроля.
6. Оптимизация внутренних управленческих правил и процедур, бизнес-процессов, организационных структур, системы управления в целом.
7. Эффективный надзор со стороны регулирующих и контролирующих органов.
8. Целевые программы повышения ликвидности акций, использование возможностей и технологий торговых площадок.
9. Заключение соглашений и создание альянсов между акционерами для предупреждения корпоративных конфликтов.
10. Использование возможностей судебной системы, привлечение профессиональных юристов.
11. Страхование корпоративных рисков, реестродержателя, ответственности членов совета директоров.
12. Следование этическим нормам ведения бизнеса. Применение концепции тройной ответственности и отчётности — экономической, социальной, экологической.

В последнее время существенно возросла роль этики в предупреждении и разрешении корпоративных конфликтов. В целом же можно с уверенностью говорить о том, что наблюдается переход российских компаний к новому этапу корпоративной зрелости, характеризующемуся богатством содержания форм, приёмов, методов и инструментов.

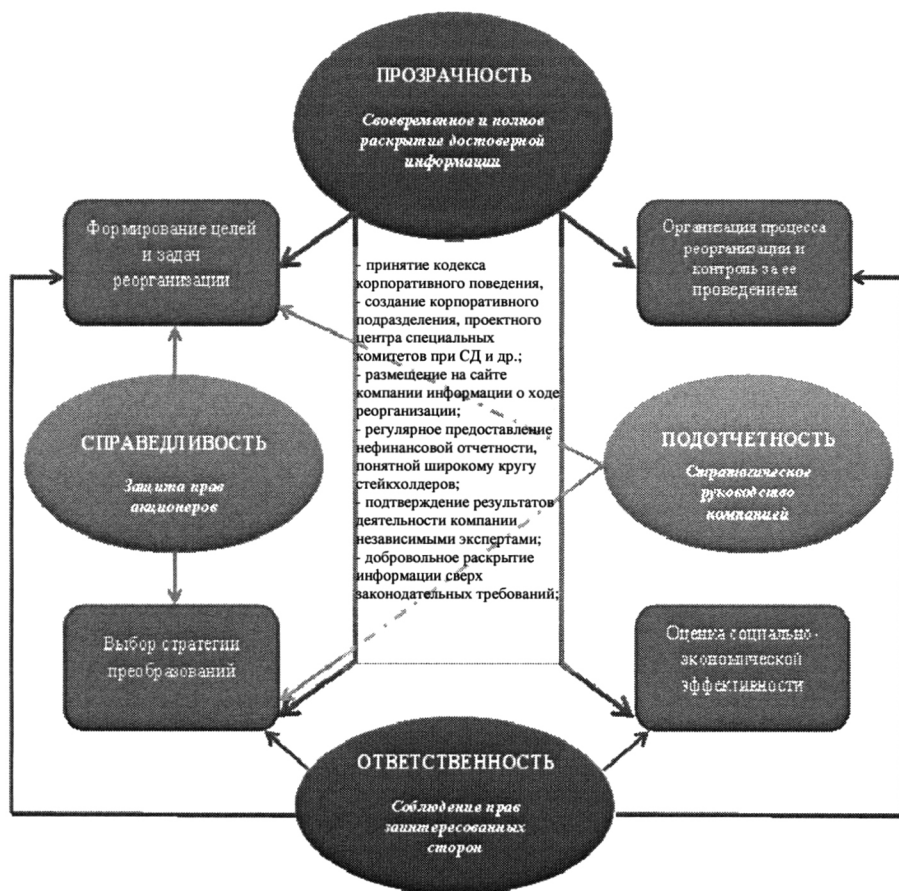


Рисунок 4. Блок-схема механизма реализации принципов корпоративного управления в процессе реорганизации интегрированных корпоративных структур (на примере соблюдения принципа прозрачности)



### 3. ОТРАЖЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ В ПУБЛИКАЦИЯХ

#### *Статьи, опубликованные в журналах, определенных ВАК*

1. Идрисова А.М. Механизм корпоративного управления и реорганизации компании [текст] / Идрисова А.М. // Вестник университета. - М.: ГОУ ВПО «ГУУ», 2009. - №22. С. 170-172. (0,3 п.л.);
2. Идрисова А.М. Реструктуризация корпорации и реализация принципов корпоративного управления [текст] / Идрисова А.М.// Экономика и управление. - СПб., 2010 - №4 (54). С. 66-69. (0,5 п.л.);
3. Идрисова А.М. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров в ходе реорганизации компании [текст] / Идрисова А.М. // Вестник университета. - М.: ГОУ ВПО «ГУУ», 2011 - №22. С. 146-148. (0,3 п.л.);

#### *Статьи, опубликованные в других научных изданиях:*

4. Идрисова А.М. О реструктуризации в системе корпоративного управления [текст] / Идрисова А.М. // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. Вып. 3. Ч. 3: Реализация современных корпоративных технологий. М.: Финакадемия, 2008. С. 61-64. (0,2 п.л.);
5. Идрисова А.М. Реструктуризация компаний и формирование эффективной системы корпоративного управления [текст] / Идрисова А.М. // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. Вып. 5. В 3ч. Ч. 2: Корпоративные стратегии и технологии социально ответственного бизнеса. М.: Финакадемия, 2010. С. 60-63. (0,2 п.л.);
6. Идрисова А.М. Влияние корпоративного управления на рост ответственности компании перед акционерами [текст] / Идрисова А.М.// Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. Вып. 6. В 3ч. Ч. 3: Корпоративные стратегии и технологии в современных условиях. М.: Финансовый университет, 2011. С. 65-67. (0,25 п.л.).

Для заметок

Подписано в печать 29.02.2012.

Заказ № 337 Тираж – 120 экз.

Печать трафаретная. Объем – 1,5 усл. п.л.

Отдел оперативной печати (ООП)

ФГОБУВПО «Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации»  
125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49  
(499) 943-98-80

